

5 consideraciones en torno a la IA para consejos de administración

El potencial de la inteligencia artificial es enorme, desde disrumpir sectores enteros hasta exigir nuevas capacidades a los empleados. Los consejos deben pensar bien cómo quieren abordar la IA.



11 de enero de 2024

Por [Jordi Canals](#)

La adopción de la inteligencia artificial generativa, como ChatGPT, ha crecido a un ritmo asombroso; no solo por parte de los consumidores, sino también de las empresas.

Existen diferentes puntos de vista sobre la naturaleza, el potencial y el impacto de la IA, que van desde perspectivas visionarias hasta miradas más escépticas. Los consejos de administración deben entenderlos, así como los efectos de la IA en sus empresas, porque esta innovación tiene la capacidad de transformar el posicionamiento competitivo del negocio y las habilidades necesarias para servir eficazmente a los clientes en el futuro. La IA también puede crear nuevas oportunidades y propuestas de valor para los clientes, acelerar la productividad y mejorar la eficiencia.

He aquí una serie de consideraciones que cualquier junta directiva que esté debatiendo la adopción de la IA debería tener en cuenta:

1. La IA hace los datos propios aún más relevantes y valiosos.

La IA está convirtiendo los datos en un activo fundamental para cualquier empresa. Una gestión efectiva de estos refuerza la estrategia empresarial. Además, la IA ha aumentado significativamente la cantidad de datos generados. Por lo tanto, el consejo de administración debe adoptar un enfoque exhaustivo con respecto a la privacidad, la seguridad y los posibles riesgos asociados a estos datos.

La gestión del riesgo de los datos con la IA abarca dos áreas:

- **Políticas internas de entrenamiento de IA con datos sensibles.** Es importante establecer políticas internas que regulen el entrenamiento de la inteligencia artificial con datos confidenciales de la empresa, así como datos privados de empleados o clientes. El consejo y el equipo directivo deben comprender las implicaciones y problemas asociados. Experimentar e innovar es fundamental para cualquier negocio, pero se debe respetar la privacidad y proteger los datos.
- **Proceso de desarrollo de soluciones de IA en la empresa.** Es importante conocer el detalle de cómo se han entrenado las soluciones específicas de IA en la empresa dada la creciente preocupación sobre el uso de los modelos con datos y contenidos patentados, que pueden generar problemas legales en un futuro. Por ejemplo, la pionera [ley de la UE que regula la IA](#), aprobada en diciembre de 2023, está muy centrada en la protección de la privacidad y la seguridad de los datos y los

riesgos que conlleva. Este aumento de la preocupación y la presión de los reguladores debería llevar al consejo a adoptar directrices coherentes en materia de gobernanza de datos y gestión de riesgos. El consejo debe asegurarse de que el equipo directivo trabaja y toma decisiones coherentes con esas políticas.

2. La IA tiene el potencial de disrumpir un sector, fomentar la aparición de nuevos competidores y erosionar la ventaja competitiva de una empresa.

Es un reto que toca muy de cerca la misión del consejo de contribuir al desarrollo de la empresa y la creación de valor sostenible a largo plazo.

La IA tiene el potencial de crear nuevas ventajas competitivas para servir a los clientes o reducir costes. Se trata de una innovación que puede cambiar la propuesta de valor del negocio. Por ello, los consejos de administración necesitan tener una idea clara de los riesgos y las oportunidades empresariales que ofrece la IA.

Convertirse en uno de los primeros en adoptar la IA o seguir la corriente no es una decisión fácil. Ambas opciones son legítimas para muchas empresas, pero los consejos de administración y los directores generales deben realizar un análisis detenido y tomar decisiones meditadas.

Se recomienda debatir este tema con regularidad y contar con perspectivas externas *ad hoc*, porque ayudará a comprender mejor el potencial de esta tecnología en el contexto específico del negocio.

3. ¿La IA permite servir mejor a los clientes y mejorar su satisfacción?

Esta área está relacionada con la protección de los datos y la privacidad. Es fácil hacer previsiones sobre cómo la innovación puede cambiar un sector y dejar obsoletas determinadas estrategias. Los efectos potenciales pueden ser enormes. Una comprensión más profunda del impacto de la IA sobre cómo una empresa puede servir mejor a los clientes al tiempo que aumenta la lealtad de estos y las ventas es particularmente útil.

Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta los horizontes temporales, así como la velocidad de adaptación y el impacto de esas expectativas. Si la inteligencia artificial, o cualquier otra tecnología o proceso de automatización, falla a la hora de mejorar los productos o servicios ofrecidos a los clientes o de reducir costes, su potencial transformador será limitado.

4. El consejo debe apoyar el aprendizaje y desarrollo de la IA en los altos directivos y en toda la organización.

Más allá del bombo y platillo en torno a la IA, entender cómo gestionarla y trasladarla al negocio y a las funciones principales de la empresa son pasos críticos para su adopción. Por eso, el consejo debe asegurarse de que la alta dirección está alineada en este esfuerzo. Más en particular, es indispensable aprender cómo los modelos de IA pueden ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones internas y la interacción con los clientes.

5. La IA tiene el potencial de dejar obsoletos muchos puestos de trabajo al modificar las competencias profesionales de los empleados.

La formación continua, el perfeccionamiento y la actualización son funciones críticas que deben promover las empresas que se preocupan por su talento. No en vano, la rápida adopción de la IA puede destruir muchos puestos de trabajo en los próximos años y aumentar la polarización social.

Las empresas pueden aplicar diversas políticas para asegurar que sus empleados aprendan y trabajen con IA. Más allá de estas acciones, también deben cooperar entre sí (por ejemplo, a nivel sectorial) y con los gobiernos para cerciorarse de que cada país cuente con iniciativas educativas relevantes en torno a la IA que ayuden a la transición, al tiempo que limiten el impacto negativo sobre las personas y los puestos de trabajo.

Algunos expertos señalan que la rápida adopción de la IA puede conducir a una mayor desigualdad en la sociedad. Los gobiernos deben comprender este riesgo y adoptar políticas sensatas y globales. Nuestra experiencia con la tecnología disruptiva es que la educación es el mejor camino, y las [políticas educativas más efectivas](#) a nivel profesional son aquellas

donde la empresa participa en la definición de las necesidades y objetivos educativos.

La IA es tan importante, y sus implicaciones son tan elevadas, que los gobiernos deben ser activos en la promoción de nuevas políticas educativas de mejora y actualización profesional e implicar a empresas, expertos y otros agentes sociales en su diseño e implementación. Los consejos de administración deben asegurarse de que sus empresas son actores responsables en este nuevo panorama.

Inteligencia artificial, una tecnología sin respuestas simples

Una reflexión final. Una tarea clave para la junta directiva es comprender que no hay una respuesta simple de sí o no cuando se trata de inteligencia artificial. La IA ofrece a las empresas un continuo de opciones. Una empresa necesita aprender, desarrollar, experimentar, aplicar, innovar, reaccionar ante los fracasos y volver a empezar.

Como ocurre con otras innovaciones, un consejo de administración que gobierne con eficacia debe evitar experimentos inútiles con objetivos y políticas demasiado ambiciosos. Es mejor probar algunas aplicaciones gradualmente, asegurándose de que funcionan antes de acelerar su implantación.

La adopción de la IA es compleja e incluso dolorosa, pues conlleva riesgos. El consejo debe aprender, comprender y luego gobernarla, apoyando al CEO y al equipo directivo en sus decisiones. Juntos, deben asegurarse de que la empresa no solo pueda sobrevivir en este nuevo contexto, sino también aprovechar las nuevas oportunidades, servir a los clientes y crear valor de forma sostenible.

Una versión de este artículo se publica en la newsletter [Center for Corporate Governance](#). Puedes suscribirte [aquí](#).

www.iese.edu/es/insight